

## 客户案例：没有保障的股权分割

**国际股权分割项目已成为项目管理办公人员、私募股权投资者和全球交易顾问的“雷区”。**

立场强硬的卖方在过渡期所能提供的支持有限，有时甚至不提供任何支持。随着最后期限的临近，如果企业系统评估、流程再设计，以及本地营运所需的企业基础设施准备不足或完全被忽视，这无疑将为日后的危机埋下隐患。

TMF Group的咨询解决方案团队擅长针对营运和流程准备为企业量身定制解决方案。我们深入了解在跨境实体激活和实现监管合规过程中所面临的复杂性。我们为客户制定的国际营运模式具备成本效益，并且适用于每个市场，能够协助客户顺利过渡。

一家大型工业集团同意出售其旗下的全球服务部门。然而，买方只有七个月的时间将被剥离出来的业务转化为自己持续经营的业务。

卖方制定了严格的时间表，双方也就不签署过渡期服务协议（TSA）达成共识。买方的资源十分有限，且仅有高层管理人员负责处理相关事宜。

随着本地问题开始变得棘手，买方的全球交易顾问找到了我们。他们估计，综合项目管理办事处需要在40个国家设立据点，以搭建设立新企业所需的企业架构和系统，使企业在营运首日即做好交易准备。而这正是我们的强项和优势。

随着交易的进行，五个意料之外的危机开始显现：

1. 40个司法管辖区的企业注册流程存在巨大差异，而这需要寻求专家的协助。
2. 企业营运就绪前需要完成大量的注册工作——合并仅仅只是开始。
3. 新的企业需要应用新的本地合规会计架构。
4. 尽管服务提供商给予保证，但新的企业资源规划（ERP）系统往往还是缺乏针对不同司法管辖区本地特点的定制服务。

接下来，最为严重的问题是，在偏远的司法管辖区，一个模糊不清的雇佣条规就几乎可以毁掉一切。

## “魔鬼”藏在每一个细节里

尽管客户已在系统、架构和流程方面落实了关键决策,但仍需在这些方面多加注意。如果它们无法适应所有司法管辖区的特定要求,便可能为潜在的交易延期埋下伏笔。

- 1. 企业注册:** 在40个司法管辖区中,新成立的企业此前仅需专注于企业设立和注册,但如今需要逐个国家进行调整。
- 2. 税务与监管注册:** 要做好在本地营运的准备,企业要做的远不止是完成简单的企业注册工作,但这一点往往被企业忽视或误解。
- 3. 会计架构:** 客户希望通过“一个标准总账”达到节省时间和资金的目的,但这在现实中并不可行。
- 4. 企业系统:** 如果没有我们的协助,一个“全功能”的企业资源规划(ERP)无法真正地应用于每个司法管辖区。
- 5. 员工转移:** 在某些司法管辖区,员工得到的承诺与卖方要求的转移机制出现法律上的不兼容。

## 五大新危机

### (一) 本地细节

如果不具备本地知识,您在本地企业注册的过程中很容易因忽视细微差别而掉入陷阱。这真实地发生在这名客户的身上。

**问题:** 相较于多数司法管辖区每年一次的报税要求,某些司法管辖区会要求企业按月进行报税,这无疑加剧了团队的行政负担。有些地区要求新企业在注册后的一个月内开始报税,但由于注册过早完成,导致报税一事被遗忘。

TMF Group全球咨询解决方案执行服务负责人Daniel Stevens表示:“一般来说,注册工作需要依序进行。举例而言,如果企业注册没有按时完成,那么薪酬注册便会延后,进而导致员工无法按时进行转移。在这个客户案例中,我们看到整个交易都可能因此陷入风险。”

**我们采取的行动:** 了解并管理监管依赖性和严重的官僚程序,是我们一直以来的主要任务之一。我们的本地办事处很快就发现了客户在申报时的疏漏,并代表客户进行了“零申报”,使其免受税务机构审计的威胁,并避免了可能的罚款。

我们与其他提供商和客户每周进行一次指导委员会会议,并通过该会议明确各方职责和最后期限,同时让他们了解到失误和延误所带来的负面影响。

### (二) 注册 vs 激活

企业注册只是“实体激活”的冰山一角。每笔跨境股权分割交易的背后都隐藏着诸多潜在的阻碍,从商会到监管机构,再到管理营业执照、社会保险、退休金和工资税的各类机构单位。不仅如此,企业还需要开立用于当地营运和存放资本的银行账户。值得注意的是,即使是全球银行也无法横跨多个司法管辖区进行协调。

**问题:** 在约40个司法管辖区内,如果没有一个完整的实体激活程序,并依照该程序在每个司法管辖区系统地进行实体激活,新企业将无法以雇主、提供商、客户和本地企业居民的身份营运。

**我们采取的行动:** 每个国家的流程及其对官僚的依赖性和相互联系都各不相同。我们的本地办事处借助于对当地法规和特点的深入了解, 在每个司法管辖区审查客户的全部要求, 确保客户和顾问充分了解所需完成的事项和时限。

### (三) “不一般”的总账

总账 (GL) 是变更管理常见的阻碍之一。由于本地监管和公认会计原则 (GAAP) 之间存在差异, 导致出现多份总账。不同司法管辖区和职能也常常因竞争优先权而出现纠纷。一个单一的标准模式很难适用于每个地区。而这也正是薪酬管理和会计需要满足的地方。新企业会尝试使用旧企业的架构, 例如部门、成本中心、薪资代码和雇员编号等。但实际上, 他们需要的是一个为不同类型业务而重新设计的全新架构。TMF Group 通常需要对不同职能和地区之间的竞争性需求进行整理, 并提炼要点, 而后建立共识使系统能够及时投入运行。

**问题:** 当我们参与该股权分割项目的时候, 客户正试图将昂贵的定制化费用降到最低并要求加速股权分割项目的推进, 然而, 比起解决问题, 这却导致了更多问题的产生。一般而言, 成本中心代码由数字组成, 但如果成本中心代码采用的是字母数字的组合方式, 将导致其不适用于我们所知的任何总账系统。此外, 未经培训的新员工很快就会发现无法适应陌生的系统。

**我们采取的行动:** 我们的技术顾问循序渐进地引导客户, 让他们了解需要从新的总账中获取什么, 以及如何最好地实现目标。我们每四至六周都会举办一次会计与税务培训, 以维持现有员工的敬业度, 同时让新员工迅速跟上进度。我们使用微软 Teams 录制培训视频, 以便分享给更多人观看学习。

### (四) 本地化的企业资源规划

企业资源规划 (ERP) 系统是国际企业与其营运所在地的本地企业文化和监管框架之间的关键接口。在试运行期间错误地进行本地化定制是任何企业在设置阶段都可能犯下的严重错误之一。

管理团队常常将 ERP 视为解决所有跨境危机的“灵丹妙药”, 但却没有正确地投资在定制本地化数据。TMF Group 具备本地专业知识和资源, 能够通过更细粒度的方法在各个司法管辖区满足任何系统的信息需求。

TMF Group 全球咨询解决方案负责人 Jason Gerlis 认为, 客户通常低估了通过全面的方法收集商业需求的价值。“我们了解买卖双方的想法, 因此我们可以与终端用户和开发人员进行坦诚的沟通。随后, 我们从简单的首选项中筛选出必须具备的要素, 并设计出一个适用于所有当事方和所有司法管辖区的跨境 ERP 需求解决方案。”

**问题:** 尽管新企业的业务遍及 40 个国家, 但系统集成商曾承诺新的 ERP 系统能在尽可能减少本地定制化的情况下直接使用。事实上, 它有许多缺点, 包括: 虽然拥有自动化税务计算的所有功能, 但却无法以各司法管辖区的本地税率进行计算。作为配套服务的一部分, 客户希望 ERP 提供商能够提供用户培训, 但最后却落空。

**我们采取的行动:** 我们的本地办事处为每个国家提供正确的税率数据。我们的咨询解决方案团队也会再次审查, 以确保系统内各个司法管辖区的信息正确无误。

此外, 我们也填补了培训的空缺。通过与 ERP 提供商合作, 我们录制了详细的步骤指南, 以指导客户设置程序和完成关键任务。无论是此前已接触/使用过 ERP 系统的员工还是从未接触过 ERP 系统的新员工, 都可以在需要完成特定工作时, 如发票处理, 同步观看视频指南。

## (五) 危机

**当我们以为一切都尘埃落定后, 最大的挑战才刚刚出现。**

由于时间紧迫、客户资源有限、缺乏过渡服务协议, 加之TMF Group在项目初期的参与和监督相对有限, 我们意料之中的诸多问题都开始慢慢浮现。通过协调我们的全球专家网络, 并在关键时刻及时引入关键技术专员, 我们成功地将一个麻烦不断的交易拉回正轨。随着员工转移截止日期的临近, 看似再也没有问题会对交易的完成产生威胁。这是否意味着我们已经大功告成? 其实, 最大的挑战才刚刚出现。

**问题:** 从一开始, 买方就承诺员工会将其职级和薪资转移至新公司。然而, 卖方却坚持采取快速且简单的“解雇再重新雇用”的转移方式。我们需要指出的是, 在巴西等司法管辖区, 企业无法解雇再重新雇用员工, 法律也无法保护员工的职级和薪资权利。

40个司法管辖区的700名员工需要在两周内完成转移, 否则这笔交易可能会以失败告终。卖方坚称: “这不是我们的问题。我们已经达成了协议, 并愿意离开。” 这导致买方愈发紧张。

如果我们在交易初期就被委托对目标营运模式和相关流程开展尽职调查, 我们就能提早看到员工数据、了解转移方案、并随即发现某些司法管辖区之间的矛盾点。遗憾的是, 我们的本地办事处在收到薪酬数据后才发现原本的员工转移方案并不可行。

**我们采取的行动:** 对客户而言, 这些危机非常棘手, 但对我们来说却是驾轻就熟。TMF Group的咨询解决方案能迅速且灵活地协助客户应对危机。作为一家真正的全球企业(非合伙制企业或隶属于任何企业), 我们可以在极短时间内作出反应, 协调额外的员工, 并提供所有必要的资源和支持。

我们的法律、合规和通用数据保护条例团队能迅速给予回应。TMF巴西办事处的本地专家在24小时内即向客户解释所需采取的行

动、如何行动, 以及可能产生的后果。主要交易方及其法律团队也多次会面商讨。

归功于巴西团队对本地商业法律的深入了解, 以及他们解决问题的创造性方法, 我们很快就制定了解决方案: 法定架构与定制企业政策的巧妙结合。

随着各方明确了前进方向, 剩下的就是我们需要在两周内完成原定两个月完成的所有工作…

**"令客户感到惊讶的是, 他们无法将卖方的惯常做法照搬到每个国家, 然后置之不顾。每家新企业, 特别是那些从原母公司业务支持系统中剥离出来的企业, 他们需要的是能够反映出其业务特性和全球业务据点的系统、架构和流程。"**

TMF Group合并与收购业务负责人  
Patrick Begley

## 见解

在跨境股权分割交易中, 时间总是很紧迫、管理资源也通常较为薄弱、卖方也不太可能处处为买方着想——有些东西注定需要被牺牲。

被牺牲的往往是企业对本地营运流程和架构的专业化关照。而这些正是助力员工和产品转变为一个全新、高效且享有良好声誉的国际业务的关键。

Stevens表示, 忽略这些问题无疑是一个很大的错误。

“无论新的国际企业想要在哪里开展交易, 都会发现其所在司法管辖区管理企业注册、营业执照、雇佣和税务的法律与监管框架是独特且复杂的。克服这些复杂性是一项艰难的任务。在缺乏本地专业知识和专家的协助下, 这几乎是不可能完成的。”

“我们在全球超过80个司法管辖区设有办事处。客户通常对遥远地区的陌生市场知之甚少。突如其来的法规变化, 阻碍了客户的业务发展。有时候, 提供商会令客户失望不已, 因为就连他们也不完全了解如何在每个国家正确且合理地使用其系统或流程。而这正是我们的切入点。”

“与客户正式合作后, 他们就会明白我们的用心。他们常常会说‘我们不知道如何才能在这些国家实现合规。请协助我们了解更多。’但在开始时, 他们也像我们所有的并购客户一样, 错误地认为自己在所有司法管辖区均已配备好关键的基础支持。”

## 防范于未然 …

这就是为什么TMF Group敦促并购和股权分割客户至少提前六个月着手规划目标营运模式的原因, 因为这可以避免引起不必要的麻烦, 同时这也是我们开展“营运尽职调查”的最佳时机。Gerlis继续说道: “这是您阻止问题成为

障碍或变得更糟的有效方法。对于想要在多个司法管辖区建立高效且合规的新业务的企业而言, 这也是目前为止成本和风险最低的方法。”

## 旧面孔, 新业务

产品或服务的连续性、劳动力、市场和客户等, 会给交易团队带来一切都如常营运的错觉。TMF Group合并与收购业务负责人Patrick Begley表示: “令客户感到惊讶的是, 他们无法将卖方的惯常做法照搬到每个国家, 然后置之不顾。每家新企业, 特别是那些从原母公司业务支持系统中剥离出来的企业, 他们需要的是能够反映出其业务特性和全球据点的系统、架构和流程。”

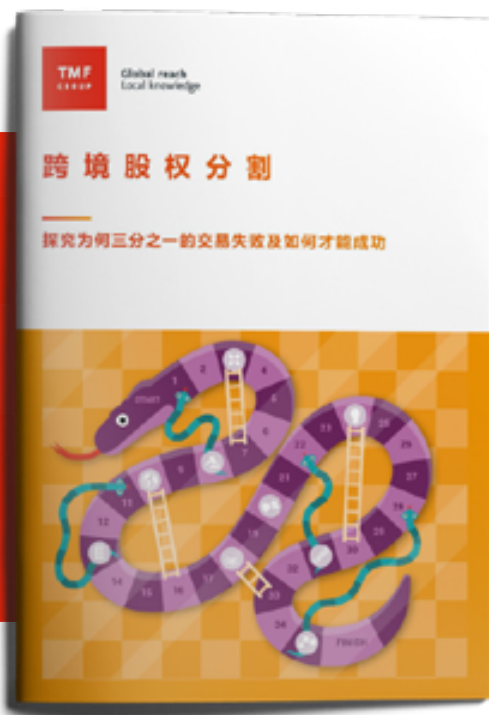


## TMF Group的咨询解决方案

您是否担任首席财务官、人力资源总监、企业秘书或法律顾问? 您手上复杂的跨境项目或交易是否在获得营运支持方面步履维艰? 或是已陷入危机之中?

1. 我们的咨询团队由经验丰富、可讲多国语言和擅长项目管理的专家组成, 他们可以随时为您提供支持。
2. 我们的办事处遍布全球超过80个司法管辖区, 覆盖每个时区。TMF Group的咨询解决方案是我们在全球范围内提供的所有关键业务管理和合规服务的重要组成部分。
3. 我们的服务结合了技术专家的一线经验、灵活的服务交付模式, 以及我们的全球网络。
4. 我们的定制解决方案基于稳定的合作关系, 并依据实际业务情况精准调整。即使是您全球业务中最难顾及的角落, 我们的解决方案也能确保一切业务变动稳定、可控且合规地进行。

欲了解TMF Group的咨询解决方案和我们的咨询团队能如何协助您解决企业基础架构变化的烦恼, 欢迎[与我们联系](#), 或阅读更多关于我们并购交易服务的[资讯](#)。



跨境股权分割:

为何跨境股权分割交易延期四个月会导致平均16%的交易额流失?

欲了解更多, 欢迎[下载我们的报告](#)。

## 关于TMF Group

# 在全球享有本地服务

TMF Group是一家企业价值达20亿欧元的独立跨国企业，在全球超过80个司法管辖区拥有7,800余名专家。我们提供**会计与税务、人力资源与薪酬管理、企业秘书和监管合规**等一站式本地化服务。我们的**咨询解决方案**能够快速响应市场变化，在每个市场为各种规模的跨境项目提供各个阶段的支持。我们的专业团队能够为基金与资本市场、私人财富和家族理财办公室提供支持。

无论您是在境外单一目的地或是横跨多个司法管辖区营运、拥有多少员工，我们都能为您提供开拓新市场所需的关键业务支持，在协助您描绘全球业务蓝图的同时，确保您的企业保持灵活、高效，以及良好的声誉。

我们深谙进军世界最具吸引力市场的秘诀。无论该市场有多复杂，我们都能快速、安全和有效地协助您进入市场。这也是《财富》世界500强和英国富时100指数中超过60%的企业，以及近半的全球300强私募股权机构选择我们的原因。

进一步了解TMF Group的服务

[tmf-group.com](https://tmf-group.com)

我们采取合理措施，努力确保本出版物提供准确和最新的信息，但是我们并不做任何明示或暗示的保证或声明。本出版物所载信息随全球不同司法管辖区法律（如税法）的变更而变更。信息如有更改，恕不另行通知。

本出版物所载任何信息均不构成商业要约或招揽，不构成推荐我们的服务，亦不构成推荐参与任何交易或聘请我们的法律、税务、财务、投资或会计顾问。在根据本文信息采取任何行动前，请事先征求独立的专业意见。对于因使用或依赖本文所载信息而导致的任何损失，我们概不负责。

本刊物由 TMF Group B.V. 出版，邮编：23393，地址：1100 DW 阿姆斯特丹，荷兰 ([contact@tmf-group.com](mailto:contact@tmf-group.com))。TMF Group B.V. 隶属于 TMF Group，由全球多家公司组成。任何集团公司都不是另一家集团公司的注册代理商。各个公司的名称、地址、监管状况详细的完整列表，请访问我们的网站：[www.tmf-group.com](https://www.tmf-group.com)。

©TMF Group B.V. 版权所有 2020年7月



Global reach  
Local knowledge